الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

مارس
(آزار)
2000
السنة الثامنة
العدد السادس

العـــدد 174

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com

إعادة التنظيم

قـوة التوازن:

كيف تحقق الشركات العظيمة نتائج خارقة بالتركيز على «الجوهر»

تأليف : جورج لابوفيتز و فيكتور روزانسكي



اقرأ في هذا العدد

التوازن الرأسي والأفقي:.............ص2
الجوهر لا يتكرر:......................ص3
تشخيص التوازن:......................ص4
أمراض تصيب المؤسسات:............ص5
التوازن الذاتي:........................ص7
القيادة المؤزعة:.......................ص7

تخيل أنك تعمل في مؤسسة يفهم كل فرد فيها طبيعة عمل المنشأة وأهدافها ورسالتها.

وتخيل أنك تعمل في فريق يستطيع كل عضو فيه أن يصف احتياجات العملاء ويشرح الكيفية التي يسهم بها الفريق في إشباع تلك الاحتياجات.

بوسعك الآن أن تصل إلى هذا الحلم باستخدام مدخل إداري جديد يسمى :

التوازن

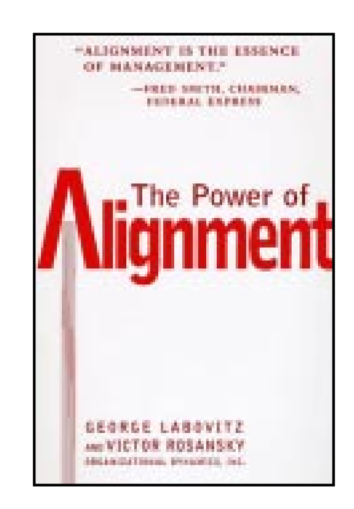
وهو يعني : إحداث التوازن والتوافق في الأداء من خلال ربط أهم أربعة عناصر في أي مؤسسة في منظومة منسجمة ومتناسقة. وهذه العناصر هي : النـــاس و الاستراتيجيات والعملاء والعمليات. وحتى لا يبدو هذا الكلام مثاليا أو مستحيلا، فإنه يقوم على :

- ربط سلوك الموظفين برسالة الشركة.
- ربط الفرق والعمليات بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.
- صياغة استراتيجية العمل اعتماداً على معلومات متجددة من العملاء.
- ترسيخ ثقافة تنسجم فيها كل الأجزاء ويعمل الجميع معاً من أجل تحقيق نفس الهدف.

ويتبع قادة المنظمات المتوازنة خمس خطوات بسيطة لتحقيق ذلك وهي :

1- صياغة رسالة المنظمة وتوضيح غاياتها وتحديد المحور الرئيسي لنشاطها، وهو ما يطلق عليه المؤلفان : «الشيء الرئيسي» The Main Thing ونسميه في «شعاع» : «الجوهر».
2- تحديد بضعة أهداف وحتميات استراتيجية جوهرية ونشرها في أرجاء منشأتها.
3- ربط مقاييس الأداء بتلك الأهداف.
4- ربط تلك المقاييس بنظام المكافآت والحفز والتقدير.
5- قيام قادة المنظمات بأنفسهم بمراجعة أداء العاملين للتأكد من تحقيق الأهداف.

ويقوم التوازن على بعدين طبيعيين متعادلين : بعد رأسي أو عمودي، وبعد أفقي. ويتزامن البعدان ويتقاطعان ويتوافقان رغم وضوح الحدود الفاصلة بين عناصرهما.



التوازن الرأسي:

- يتصل بالربط والتنسيق بين الاستراتيجية والعاملين.
- يقوم على إعلان ونشر وتعميم استراتيجية المنظمة وتحويلها إلى نتائج.
- عند تحقيق التوازن الرأسي يكون العاملون مدركين لأهداف المنشأة بجميع مستوياتها ودورهم في تحقيق تلك الأهداف.
- يمكّن العاملين من وصف الاستراتيجية وعلاقتها بعملهم
- يحفز الأفراد ويخلق التوجيه ويتيح فرصة المشاركة، بدلاً من الرضوخ للإجراءات التي وضعتها القيادة.
- يسهل مساهمة الأفراد في تشكيل الاستراتيجية اعتماداً على خبراتهم واتصالاتهم بالعملاء.

التوازن الأفقي:

- يتصل بربط العمليات بالعملاء.
- يشمل تحديد الوظائف التي تركز على ما يعتبره العملاء ذا قيمة كبرى.
- يجعل العميل محور العمل ليحدد ما يجب أن يفعله أو لا يفعله الأفراد.
- لا يترك صوت العميل يضيع وسط ضجيج العمليات وإعادة التنظيم.
- يقلل من دور الشكليات ومن تأثير الصراعات والمناورات السياسية في المكاتب.

عند تحقيق التوازن والتواؤم بين كلا البعدين على النحو الموضح في الشكل« **صفحة 3** »، تنشأ علاقة ديناميكية بين العناصر الأربعة وهي : الاستراتيجية والأفراد والعملاء والعمليات. وعند إحداث توافق متزامن بين تلك العناصر، يستمد كل عنصر الدعم والقوة من بقية العناصر، فتنطلق قوة التوازن كاملة وتحدث أمور عظيمة وتكتسب الشركة المرونة والقدرة على الحركة والتكيف. وفي الشركة التي تتمتع بالتوازن الكامل، يكون هناك تزامن بين الاستراتيجية والأفراد من ناحية ومحور اهتمام العميل وعمليات التشغيل من ناحية أخرى.

فكر فيما يمكن أن يحدث في مؤسسة من هذا النوع لو أدت تكنولوجيا جديدة إلى إحداث زيادة كبيرة مفاجئة في الطلب على أحد منتجاتها أو خدماتها. سيتم تحليل بيانات السوق أثناء وضع الاستراتيجية الجديدة لإيجاد افضل السبل لتلبية احتياجات العملاء، وفي نفس الوقت، ستتم مراجعة مراحل وعمليات الإنتاج والتشغيل بما يضمن تلبية تلك الاحتياجات.

وعندما يضع الموظفون الاستراتيجية موضع التنفيذ، ستجلب معها المعلومات المتصلة بالعملاء والعمليات، وسوف يساعد الموظفون في تنفيذ الاستراتيجية فيتم ربط كل منهم بعملاء الشركة وعملياتها الإنتاجية.

مثال ذلك أن شركة فيدرال إكسبرس جعلت الشيء الرئيسي أو «الجوهر» هو تقديم خدمة فعالة وسريعة وموثوقة تماماً. ونظراً لأن الفريق الإداري في «فيدكس» وفريق العمل يتمتعان بفهم واضح «للجوهر»، فهما يعلمان دائماً كيف يكون التصرف في أي موقف يعرض لهما.

حاجة — شركة (كي مارت): توازن بعد خلل

كانت (كي مارت) تتربع على قمة شركات تجارة التجزئة في أمريكا. ثم هبطت إلى المركز الثالث بعد صعود شركتي (وول مارت) و (تارجت). كانت إيراداتها عام 1995 ثلث إيرادات (وول مارت) الرائدة الجديدة للسوق. أصبحت متاجر (كي مارت) رديئة المظهر وسيئة التنظيم وهبطت الروح المعنوية للعاملين فيها إلى الحضيض.

كان التدهور الذي عانت منه (كي مارت) في النصف الأول من التسعينات نتيجة لمشكلة تتعرض لها شركات كثيرة اليوم : ألا هي الإخفاق في تحقيق التوازن بين العناصر الجوهرية الأربعة المتمثلة في الاستراتيجية والعملاء والأفراد والأرباح.

ومن منظور إدارة التوازن يمكننا رؤية مكامن الخلل وعدم الانسجام من خلال عدة فجوات واضحة هي :

- أدت سياسة التنويع التي بدأها جوزيف انتونيني مدير الشركة إلى عدم تركيز المديرين وموظفي الخط الأمامي على احتياجات العملاء الأساسيين.
- لم يفهم معظم العاملين الكيفية التي يساهم بها عملهم في تحقيق استراتيجية الشركة.
- تم إهمال الأساليب الراسخة التي تستخدمها في توصيل القيمة للعملاء بصورة خطيرة.

وهكذا لم يكن غريباً أن تجد (كي مارت) نفسها في ورطة في ظل اختلال الجوانب الثلاثة للتوازن.

وعندما تولى (فلويد هول) منصب المدير التنفيذي في (كي مارت) عام 1995 كانت أسعار أسهم الشركة منخفضة للعام التاسع على التوالي. ولكنه شرع في إجراء عملية ربط وتوازن بين القطاعات الرئيسية، فأعاد توجيه استراتيجية الشركة نحو (الجوهر). ثم عين 18 مسئولاً تنفيذياً جديداً وأوكل إليهم مهمة إجراء مراجعة شاملة لأنظمة توصيل السلع للعملاء. كما ربط مرتبات التنفيذيين بالأداء وربط 50 بالمائة من العلاوات السنوية لمديري المتاجر بدرجة رضاء العملاء.

وعندما حدث التوازن، عاد العملاء إلى (كي مارت). وبحلول منتصف عام 1996 استردت أسهم الشركة عافيتها بنسبة 65 ٪. ومن الواضح أن قصة (كي مارت) توضح ما يمكن أن تتعرض له المنظمات عندما ينعدم التوازن ويغيب الانسجام. وكيف تستعيد المنظمات عافيتها عندما يعود التوازن ويسود الانسجام.

الجوهر واحد ولا يتكرر:

يجب أن يكون «الجوهر» في كل منظمة مفهوماً مشتركاً وعاما وواضحا وسهلا وقابلا للتطبيق. ولابد لكل إدارة وفريق وموظف من إدراك طبيعة العلاقة بين ما يؤديه من عمل وبين ذلك الجوهر. والجوهر واحد لا يتكرر، لكنه يتغير. فكلما تغير واحد من عناصره الأربعة، تغير الجوهر، لأن عملية التوازن تعود وترسم نفسها من جديد.

وليس هناك سوى طريقة واحدة شديدة البساطة لإحداث التوازن والتواؤم بين عناصر الأداء الأربعة. وهذه الطريقة هي: التركيز على الشيء الرئيسي (الجوهر)، **بمعنى وضع الاستراتيجية والناس والعملاء والعمليات في قلب ومركز دائرة الاهتمام. ويتضح هنا أن إحداث التوازن على مستوى المنظمة يتطلب إبقاء كافة العناصر متمحورة حول الجوهر أو «مركز» المنظمة الذي تدور حوله غاياتها. فلا يتأتى للشركة تحقيق النمو والأرباح والمنافسة إلا بتركيزها على «الجوهر».**

وهكذا فإن إدارة المؤسسات تشبه هبوط الطائرات: إذ يتعين على قائد الطائرة أن يراقب عدة متغيرات في نفس الوقت الذي تقترب فيه الطائرة من الأرض، مثل: سرعة الهواء والرياح المعاكسة ومعدل الهبوط ودرجة تأرجح الطائرة والتي تؤثر جميعها على اتجاه الطائرة نحو المدرج، فإذا تمكن قائد الطائرة من السيطرة عليها بشكل جيد، فإن الهبوط يتم بأمان.

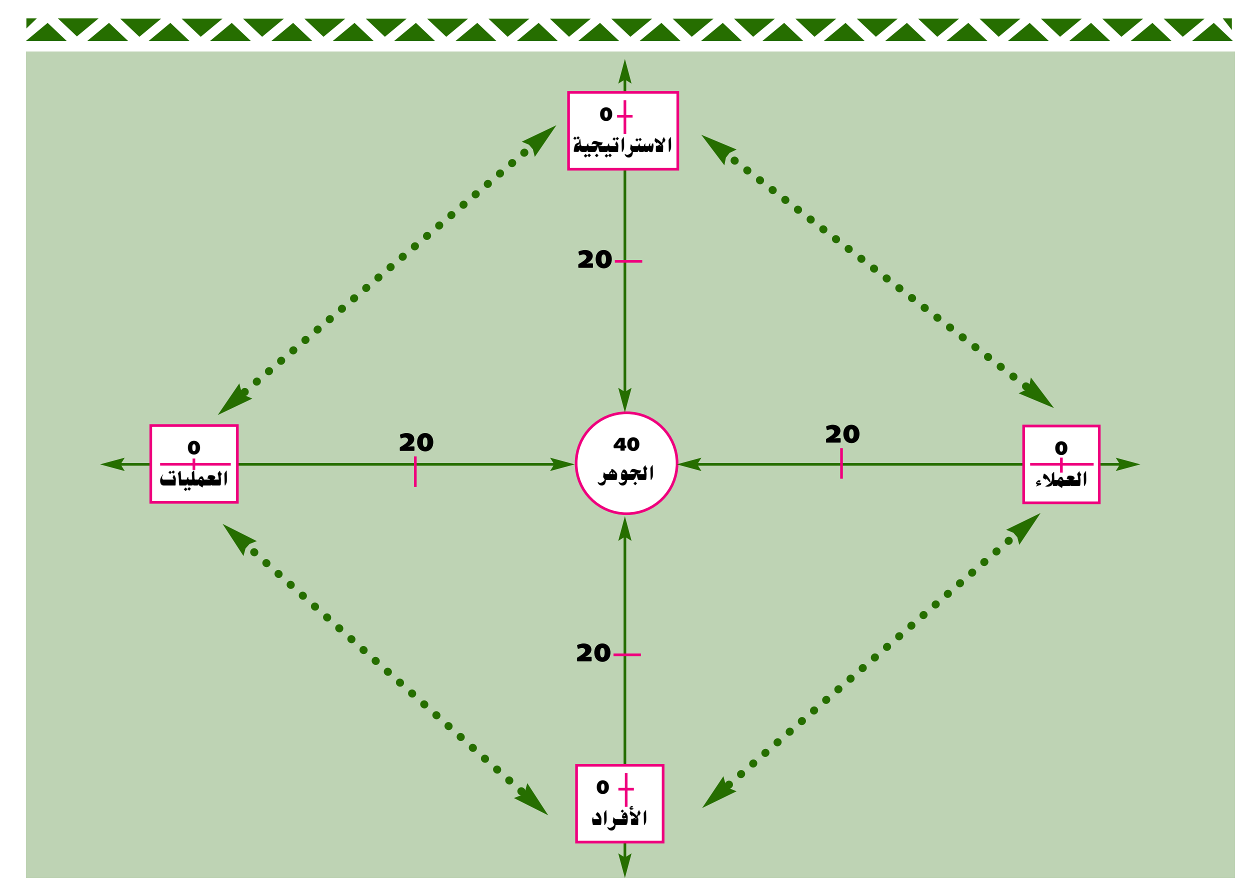
بالنسبة للمنظمة فإن «الجوهر» هو نقطة الهبوط وهو ما يجب التركيز عليه مع مراعاة ضبط وتعديل كل عنصر من العناصر الأربعة حسب الحاجة – من أجل إبقائها في حالة انسجام وتوافق. وكقائد لأية منظمة، عليك أن تطرح على نفسك كل يوم – وأنت تتوجه إلى الجوهر – الأسئلة التالية:

1. **هل الاستراتيجية التي ننتهجها هي الأفضل لنصل «بالجوهر» إلى المستوى الأمثل؟**
2. **هل يفهم موظفونا الإستراتيجية وهل تدربوا وحفزوا ليستهدفوا «الجوهر»؟**
3. **هل عملياتنا وخدماتنا الموجهة للعملاء منبثقة من: «الجوهر»؟**

تشخيص الخلل (حالة اللاتوازن):

لا ينعدم التوازن ويسود الخلل في مؤسسة ما بسبب مشكلة واحدة فقط. فالمنظمات يمكن أن تعاني من عدة علل وأمراض تؤثر على صحتها وأدائها، شأنها في ذلك شأن الجسم البشري. ويستخدم الأطباء مصطلح «الباثولوجيا أو علم الأمراض» للإشارة إلى منشأ وطبيعة المرض. وتصاب المؤسسات بأمراض تنظيمية لها أسبابها وأعراضها. ويعلم معظمنا أمراض: تعثر النمو وتراجع الربحية وأعراضها التي تشمل: عدم رضاء العميل وتراجع الحصة السوقية وانخفاض الروح المعنوية وعدم كفاءة العمليات.

ويمكن إرجاع أسباب الأمراض إلى خلل تنظيمي يؤدي إلى إغفال عنصر أو أكثر من عناصر التوازن الأربعة. ولتشخيص الأسباب بدقة تم إعداد «استقصاء تشخيص التوازن» ليساعد المنظمات على قياس درجة توازنها والخلل الذي يعتريها«**صفحة 4**».



استقصاء تشخيص التوازن:

يتكون الاستقصاء من سلسلة من العبارات، والمطلوب هو بيان موقف منظمتك وأساليبها في العمل من كل عبارة. وعليك أن تحدد ذلك على المقياس الذي يتراوح بين صفر وعشرة ويعكس مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة. علما بأن (10) هي الحد المثالي الأعلى والذي يعني موافقتكم المطلقة.

بعد ذلك تجمع نقاطك الخاصة بالعبارات الأربع في كل فئة. بحيث يتراوح مجموع درجاتك بين (صفر) و (أربعين). فإذا قمت برسم خريطة بدرجاتك في الفئات الأربع فسوف تتمكن من معرفة الناحية أو الجانب الذي يفتقد للتناسق في منشأتك، على سبيل المثال إذا كانت الدرجة الخاصة ببعد الاستراتيجية هي (20) فإنك تضع نقطة في منتصف المسافة بين (40) و (صفر) في القطاع الخاص بالاستراتيجية على الخريطة. وعندما تصل بين نقاط الأبعاد الأربعة تحصل على تشخيص لمدى ما تتمتع به منشأتك من توازن. «**أنظر الشكل صفحة 3** »

لا أوافق بتاتاً — أوافق تماماً

الاستراتيجية

العبارة	المقياس
☼ الاستراتيجيات التنظيمية يتم إبلاغها لي بوضوح.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ الاستراتيجيات التنظيمية توجه عملية التعرف على المهارات التي تلزمني.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ موظفونا على استعداد للتغيير عندما تقتضي الاستراتيجيات التنظيمية ذلك.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ مديرونا متفقون على الاستراتيجيات التنظيمية.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

المجموع:

العمـــــلاء

العبارة	المقياس
☼ توجد قائمة متفق عليها بما يهتم به العملاء بالنسبة لكل خدمة تقدمها مؤسستنا.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ يتم تزويد الأفراد لدينا بمعلومات مفيدة عن شكاوى العملاء.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ تتم مراجعة الاستراتيجيات بصفة دورية لضمان تلبية الحاجات الجوهرية للعملاء.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ تتم مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من إسهامها في تحقيق رضاء العملاء.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

المجموع:

العاملــــون

العبارة	المقياس
☼ نقوم بجمع معلومات من العاملين على مدى حسن سير العمل.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ تتم مكافأة العاملين في كل وحدة عمل أو إدارة نظير العمل كفريق.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضاء العميل.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ عندما يتم تغيير العمليات، يقاس تأثير ذلك على رضاء العاملين.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

المجموع:

العمليات

العبارة	المقياس
☼ يهتم مديرونا بكيفية أداء العمل والنتائج معا.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ نقوم بمراجعة عملياتنا الوظيفية للوقوف على حسن سيرها.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ عندما تقع مشكلة ما نقوم بعلاج الأسباب الكامنة وراءها حتى لا يتكرر حدوثها.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☼ تتم مراجعة العمليات للتأكد من مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

المجموع:

تحقيق التوازن الرأسي:

يقصد بالتوازن الرأسي تحويل الاستراتيجية إلى عمل. فعندما يشارك العاملون في وضع الاستراتيجية وينفذونها، يقوم التوافق بين الأنشطة والنوايا الاستراتيجية، أو بين القول والفعل، كما تعمل على حفز العاملين. وعلى العكس من ذلك، نجد المؤسسات التي تحاول وضع ونشر الاستراتيجية من أعلى أي من خلال الإدارة العليا فقط، نجدها بطيئة وبعيدة عن أسواقها. ولهذا تقوم شركات كثيرة بتمكين موظفي الخط الأمامي ليتصرفوا عندما يلمسون الحاجة للوفاء بأحد احتياجات العملاء. ولكن يجب أن نتذكر أن منح الصلاحيات في ظل غياب التوازن يؤدي إلى كارثة. فعندما تفسر

بعض الأمراض التى تصيب المؤسسات

إذا كانت شركتك تفتقر إلى التوازن والتوافق، فمن المحتمل أنها تعاني من أحدى الحالات المرضية التي تفقد الكثير من المنظمات التوازن المنشود. و هذه ستة من أشهر أمراض المنظمات:

حالة مرضية رقم (1): إدارة استبدادية (المدير الفرد):

توجد هذه الحالة عندما لا يعرف الموظفون كيف تساهم أعمالهم في خدمة العملاء. قد تؤدي كل إدارة عملها على أكمل وجه، ومع ذلك تعجز الجهود مجتمعة عن إرضاء العملاء. وهذا المرض ناتج عن المركزية و خنق النوايا الاستراتيجية وحصرها في الإدارة العليا. أحد الحلول المطروحة هنا هو ربط تعويض كل موظف بمقاييس رضا العملاء وشرح الاستراتيجية لكل العاملين وتوضيح علاقتها بالعملاء.

حالة مرضية رقم (2) : تجميد الاستراتيجية:

تتعرض لهذه الحالة الشركات التي تقوم برسم استراتيجيات جيدة ولكنها تفشل في تنفيذها. يحدث هذا عندما يتم وضع الاستراتيجية بدون مشاركة الأفراد المسئولين عن تنفيذها، فتكون النتيجة إخفاقها في إلهام الأفراد وانعدام صلتها بعملهم. يكمن في ربط الاستراتيجية «بالجوهر» الذي تصبو المنظمة إلى تحقيقه لكي يعرف كل موظف بها كيف يمكن أن يسهم فيها.

حالة مرضية رقم (3): أعراض إحساس الأطراف الكاذب:

وتحدث عندما تستجيب الشركات لاحتياجات قديمة للعملاء، لم يعد لها وجود. تماما مثلما تستمر الذراع المبتورة بإرسال إشارات لمخ الإنسان. وتحدث أيضا عندما تظهر بيانات وحقائق جديدة فيتم رفضها أو تعيد الإدارة والعاملون تفسيرها بما يتوافق مع توقعاتهم. ويتمثل الحل هنا في إيجاد نظام قياس يثق به الجميع حتى تقل احتمالات رفضهم للبيانات وللحقائق، حتى لا ينطبق عليهم مثل: «في الصيف ضيعت اللبن».

حالة مرضية رقم (4): أعراض اللسان المتشعب:

تحدث هذه الحالة عندما تقول الشركات شيئاً وتفعل نقيضه. فقد يطلب المديرون من الأفراد العمل كفريق في حين أنهم يكافئون الإنجازات الفردية. وهذه الحالة تشبه الكيل بمكيالين أو الحكم بمعيارين. ويكمن الحل هنا في إجراء التعديلات الضرورية على العمليات بعد كل تغيير يطرأ على الاستراتيجية.

حالة مرضية رقم (5): قصر نظر السوق:

تظهر هذه الحالة في الشركات الناجحة التي تخفق في تغيير استراتيجياتها لمواكبةً التغيرات في الأسواق من حولها. وهنا يركز الأفراد وتوجه العمليات لتقديم خدمات جيدة للعملاء الحاليين، دون التفات للأسواق الجديدة أو العملاء المحتملين. ويتمثل الحل في إجراء تكييف متواصل لاستراتيجية الشركة في ضوء بيئة العميل المتغيرة .

حالة مرضية رقم (6): المشي أثناء النوم:

وهي حالة فقدان الوعي. وهي تصيب المنظمات التي تعاني من خلل وعدم توازن كامل. أي أنها حالة ميئوس منها. فهي منظمات فقدت الصلة بعملائها ومنافسيها ولم تعد تعي ما حولها لأنها تعتبر نفسها بيئة قائمة بذاتها. لعلاج هذه الحالة تحتاج المنظمة لصدمات كهربائية عنيفة تعيدها إلى وعيها. وعودة الوعي تعني إعادة تعريف الجودة من وجهة نظر العملاء وليس وفقاً لمقاييس الشركة الداخلية.

بعد تشخيص العلل التي تعاني منها المؤسسة يمكنك تجاوز الأعراض الظاهرية إلى الأسباب الجذرية والتركيز على «الجوهر». وعندما تتوصل لمعرفة تلك الأسباب، تعود لإقامة التوازن الأفقي والرأسي كأسلوب للعلاج.

الاستراتيجية بطرق مختلفة، تبدأ إدارات المؤسسة تعمل وتسير في اتجاهات متناقضة.

نشر الاستراتيجية:

يتم نشر الاستراتيجية من خلال دورة عمل تعرف باسم (PDR) والحروف الثلاثة هي اختصار كلمات : تخطيط ونشر ومراجعة – وهذه الدورة يجب أن تحدث في كل وحدة عمل وعلى كل المستويات، وهي تسمح للشركات بالتركيز على الجوانب الجوهرية في عمل المنشأة كما تتيح بلورة الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ في غضون 60 أو 90 يوما. بدلا من عامين كما يحدث في بعض الشركات.

التخطيـــط:

يبدأ التخطيط من «الجوهر» أو من مركز ثقل المنظمة. وأياً كان هذا االمركزا فإنه يجب أن يتحدد في ضوء ما يعتبره العملاء ذا قيمة. ولتتعرف على (الجوهر) في منظمتك، اتبع الخطوات التالية :

- الخطوة الأولى : اجتمع بالأفراد الذين يمثلون الرؤى المختلفة التي تنوي التركيز عليها.
- الخطوة الثانية : أدر حواراً حول (الجوهر) وتأكد من طرح كل الرؤى ووجهات النظر.
- الخطوة الثالثة : قم بتبسيط الخيارات المتمخضة عن الحوار.
- الخطوة الرابعة : اختبر الخيار الذي يولد الحماس ويكون منسجما مع الاستراتيجية التنظيمية.

وينطوي التخطيط على ما هو أكثر من مجرد التعرف على «الجوهر». فهو يقتضي وجود مجموعة متناسقة من مؤشرات النجاح والأنشطة والأدوات. بحيث يتم بناء استراتيجي متكامل يحدد لكل موظف مجموعة من الأهداف والمقاييس التي تسهم في تحقيق «جوهر» وجود المؤسسة.

النشـــر:

فور الانتهاء من التخطيط، تنتقل للمرحلة الثانية من دورة PDR ألا وهي النشر. فعندما تنشر الاستراتيجية يفعل الأفراد ما نتوقع وما يجب أن يفعلوه. لأنهم سيعرفون أن عملهم مهم وأن مصلحتهم تقتضي ذلك. والنشر الناجح يقتضي أن يفهم العاملون : « ماذا » و« لماذا » و « كيف ».

فإذا لم ير العاملون مصلحة شخصية واضحة لهم في نجاح الاستراتيجية، ينبغي على الإدارة أن تعيد النظر في نظام المكافآت والحوافز المطبق لديها.

ولكي تنشر استراتيجيتك قم بشرحها للعاملين لديك ثم اطرح التساؤلات الثلاثة الآتية :

2- ما هي الاستراتيجية كما سمعتها؟
2- ما هو سبب أهميتها بالنسبة لك شخصيا؟
3- كيف يمكننا أن نعمل معا وبأساليب جديدة؟

دع الأفراد يتحدثون بعضهم إلى بعض عن الاستراتيجية، واستخدم أفضل الاقتراحات في تحسين العمليات.

المراجعـــة:

يرصد المديرون في هذه المرحلة المشكلات المتصلة بنشر الاستراتيجية في الخطوط الأمامية. وتساعد المراجعة المديرين في الإدارة العليا على مراقبة التقدم باتجاه الأهداف. كما تساعد الإدارة الوسطى والعاملين على إجراء تعديلات في منتصف الطريق. ويمكن أن يتم ذلك بطرح الأسئلة التالية على المديرين :

- ما هي الخطوات التي اتخذتموها لتنشيط الاتصال والتعاون بين مختلف الوظائف؟
- ما التقدم الذي أحرزتموه نحو تحقيق الأهداف الجديدة وما هي العقبات التي اعترضتكم؟
- ما هي البيانات التي تجمعونها من العملاء؟ وهل تتعارض مع الافتراضات المبدئية لاستراتيجيتنا؟
- ما الذي تحتاجونه منا حتى تتمكنوا من تحقيق أهدافكم؟

أما الأسئلة التي يمكن طرحها على العاملين فهي :

- هل تفهم استراتيجيتنا؟ وكيف ينسجم العمل الذي تؤديه الآن معها؟
- ما هي مبادرات التحسين المطروحة الآن في مجالك؟
- هل تلقى التقدير نظير ما تعمله؟ وما هو التقدير في نظرك؟
- ما الذي يلزمك حتى تؤدي عملك بشكل أفضل؟

ومن خلال هذه المراحل الثلاث لعملية التخطيط والنشر والمراجعة تستطيع أن تحقق التوازن الرأسي لشركتك أو إدارتك وحفز الأفراد نحو تحقيق الأهداف الهامة والحصول على نتائج. وسوف نناقش فيما يلي الطريقة التي تحقق بها منشآت الأعمال التوازن الأفقي بين عملياتها اليومية وحاجات عملائها.

تحقيق التوازن الأفقي:

مثلما يضمن التوازن الرأسي انعكاس استراتيجية الشركة على سلوك كل موظفيها، يربط التوازن الأفقي العمليات (أعمال الشركة) والعملاء. وعن طريق اتباع ثلاث خطوات، يمكنك إقامة التوافق والتوازن بين عملائك وأعمالك :

1. تحديد احتياجات العملاء وفرص وطرق الوفاء بها.
2. خلق واقع مشترك في نطاق المؤسسة.
3. فهم احتياجات عملاء العملاء.

الخطوة الأولى تقتضي طرح خمسة أسئلة تكشف ما تود معرفته عن عملائك :

1. ما الذي يوليه عملاؤك جل اهتمامهم؟
2. ما هي الفرص المتوافرة لدينا لإرضائهم؟
3. ما مدى رضاهم في الوقت الحاضر؟
4. ما الذي تفعله أكثر الشركات تميزا لإرضاء عملائها؟
5. ما هي السلوكيات التي تعيق تعامل العملاء معنا؟

ويعتبر السؤالان الأول والثاني الأصعب من بين الأسئلة الخمسة، وهما أيضا الأكثر أهمية، فما يوليه العملاء جل اهتمامهم والسبيل إلى رضاهم يعكس الحاجات عميقة الجذور التي لا يستطيع عملاء كثيرون وصفها بسهولة.

وفور التوصل لإجابات الأسئلة الخمسة تأكد من وجود فهم مشترك لها داخل الشركة. وتتمثل الخطوة الأولى نحو خلق واقع مشترك في إحضار العميل إلى داخل الشركة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عقد لقاءات بين المديرين و العملاء حول حاجات العملاء. ومن المهم الجمع بين العميل وممثلي الوظائف المختلفة في الشركة ليستمعوا لبعضهم.

أما الخطوة الأخيرة نحو إيجاد انسجام أفقي فهي فهم عميل عميلك، فلأن كل عميل هو مورد لعميل آخر، عليك أن تتنبأ باحتياجات العميل النهائي. إذ يكتسب التوازن الأفقي القوة مع تعلم الأفراد كيف يتصرفون بما يحقق مصلحة عميل العميل، فلو استطاعت إدارة البحوث والتطوير أن توسع دائرة اهتماماتها بحيث تتجاوز متطلبات عملائها المباشرين إلى مشكلات التعبئة التي تواجهها وحدة التوزيع والإمكانيات التصنيعية المتوافرة لدى المصنع، لتزايدت فرصها في مساعدة عملائها وعملاء عملائها.

عندما تحقق التوازن الكامل يصبح التحدي الأكبر أن تحافظ على ذلك التوازن وهذا ليس بالأمر اليسير لأن العملاء يتغيرون باستمرار، فمنهم من يتوفى ومنهم من يرحل و منهم من يصفي نشاطه، وهناك من يغيرون مقاييسهم أو متطلباتهم. والطريقة المثلى للإبقاء على التوازن المتحقق هو الحصول على تغذية مرتدة بانتظام، وعن طريق الاستجابة لما تسمع يكون في استطاعتك إعادة التوازن من خلال إجراء تعديلات صغيرة ومتكررة.

المنظمة ذات التوازن الذاتي:

تعد مقاييس الأداء المرتبطة بالمكافآت و التقدير أداة بالغة القوة و الفعالية في بناء «المنظمة المتوازنة ذاتيا» وهذا النوع من المنظمات يحقق التوازن و يحافظ عليه من خلال :

- ✲ استشعار المتغيرات التي يمكن أن تخرج بالشركة التقليدية عن مسارها والاستجابة لها.
- ✲ مراقبة بيئتها الداخلية والعالم الخارجي لرصد الأدلة التي تشير إلى أن المؤسسة تمضي في مسارها الصحيح.
- ✲ تزويد كل مدير بتغذية مرتدة منتظمة حول الكيفية التي تجري بها الأمور والجوانب التي ينبغي إيلاء الاهتمام لها.
- ✲ الاسترشاد « بيد خفية » تتمثل في الثقافة والأنظمة لأداء ما يتوجب عليهم أداؤه بشكل سليم .

و ينبغي أن تتصف مقاييسك الرئيسية بثلاث سمات هي :

1 ـ يجب أن تكون عريضة وسهلة ليفهمها الجميع.

2 ـ يجب أن توحد المنظمة ثقافتها وأنظمتها عملياتها ومخرجاتها.

3 ـ يجب أن تكون ذات توجه مستقبلي لتظل فعاله مع نمو الشركة.

ويمكنك استخدام الخطوات السبع التالية لبناء منظمة ذاتية الانسجام :

1- ابدأ بالجوهر.

2- ابتكر مقاييسك الخاصة بالعملاء والعاملين والمتطلبات المالية والعمليات.

3- تأكد من أن الجميع يفهمون مقاييس الشركة وكيفية ارتباطها بالجوهر.

4- اربط المقاييس والأنشطة بالمكافآت والتقدير.

5- درب الجميع وتعرف على الأفراد المتميزين ودرب الآخرين ليكونوا مثلهم.

6- ضع أهدافاً لكل موظف، على أن تنسجم الأهداف الفردية مع الأهداف الرئيسة.

7- راجع الأداء بانتظام ودع العملاء يقيمون العاملين.

القيادة الموزعة:

يتطلب بناء المنظمة الذاتية التوازن وجود قادة على كل مستوى في المؤسسة. ففي الشركات المتسمة بالتوازن تكون المنافسة شديدة والتغير سريعا ولا أحد يعلم كيف ستكون صورة المستقبل، ورغم وجود الأنظمة الهرمية الرسمية، فإن العاملين يستجيبون بسرعة للتغيرات الحادثة في البيئة، ولأنهم يعلمون رسالة الشركة فإنهم يقومون باتخاذ قرارات سليمة من تلقاء أنفسهم. ومن أجل تحقيق هذا المستوى من الالتزام والجهد العضوي المتفاعل ينبغي على قائد كل وحدة اتخاذ الخطوات التالية :

1- ابق الأفراد على اتصال دائم بالبيئة العدائية التي يعملون في إطارها وأحطهم علماً بالمخاطر التي تواجههم.

2- ساعدهم على التفكير الشامل، فلا يمكن أن يتخذ الأفراد قرارات فعالة ما لم يروا الصورة الكبيرة.

3- ابق الأفراد على اتصال بالجوهر، وليس بالأهداف الفرعية فقط.

4- قدم المكافآت والتكريم للأفراد نظير ما يؤدونه من عمل في سبيل الوصول للجوهر.

5- استخدم مقاييس حافزة للسلوك المستقبلي.

6- أتح الفرصة للتفاعل الجماعي فالأفراد يعملون أفضل عندما تتوطد علاقاتهم الشخصية.

المؤلفـــان:

جورج لابوفيتز

رئيس شركة التنظيم الديناميكي في مدينة بوسطن الامريكية والتى تعتبر من أشهر شركات الاستشارات العالمية فى مجال الجودة. وهو أستاذ كرسي إدارة الأعمال فى جامعة بوسطن وقد ألف مع زميلة «روزانسكي» المؤلف المشارك في هذا الكتاب «كيف نجعل الجودة حقيقية»

و فيكتور روزانسكي

نائب رئيس شركة التنظيم الديناميكي ومحاضر واستشاري متفرغ في كبريات الشركات الأمريكية والاوروبية والأسيوية.

Authors:
George Labovitz
& Victor Rosansky
Title
The Power Of Alignment

Publisher:**John Wiley & Sons, Inc.**
ISBN:0-471-17790-3
Pages:237



حالة شركة المؤلف

يبدأ التغيير الحقيقي دائماً عند القمة. ويمكن للتوازن أن يبدأ عندما يتحمل المديرون والرؤساء في المستويات الأدنى مسئولية تحسين وحداتهم. ومن أفضل الأمثلة على ذلك مثال نسوقه من واقع شركة الخدمات الاستشارية التي يمتلكها المؤلفان وهي مؤسسة التنظيم الديناميكي (ODI)، حيث تقوم إدارة المطبوعات بإعداد وتصميم وطباعة المواد المختلفة للندوات التدريبية والعروض التي يتم تنظيمها للعملاء لأغراض المبيعات والتسويق. وكانت مديرة هذه الإدارة التي تضم 25 موظفاً محاصرة دائماً بعملاء داخليين، يتوقع كل منهم أن تلقى طلباته معاملة تفضيلية. ولما كانت الإدارة العليا فد أعلنت عن قيامها بتطبيق معيار انعدام العيوب، فقد أدى ذلك إلى إرهاق الإدارة بسيل من الطلبات شكل ضغطاً على مواردها. استجابت مديرة الإدارة لهذه التحديات بتنظيم إداراتها. لقد تأكدت من أن كل مرءوسيها يعلمون استراتيجية الشركة وكيف تساعد المواد التي ينتجونها على نجاحها.

عقدت مقابلات مع العملاء الداخليين لكي يفهم الجميع كيف تستخدم المطبوعات. وأتاح ذلك للموظفين فرصة التعرف عن قرب على «عميل العميل». ثم لجأت المديرة إلى تكوين فرق مرنة لخلق عمليات جديدة بهدف التأكد من أداء العمل بشكل سليم. وكلما راودتها الشكوك بشأن أولويات إداراتها أو عملياتها كانت تقول لعملائها: «إن هذا هو ما نفعله.. فهل يتوافق مع احتياجاتكم؟». لقد كانت المديرة تؤدي كل عمل لتعريف الشركة للتوازن:

- **كان الجوهر واضحاً، وكان كل فرد مدركاً للكيفية التي يسهم بها عمله في تحقيقه.**
- **كانت الإدارة متوازنة رأسيا: فقد كان لديها استراتيجية مفهومة من جانب الجميع ومنسجمة مع الهدف العام. كما كان الأفراد يتلقون تدريباً مستمراً للارتقاء بمهاراتهم في مجال النشر الإليكتروني.**
- **كانت الإدارة تتسم بالتوازن الأفقي: فقد كان الجميع يفهمون احتياجات العملاء النهائيين.**

نعم، تستطيع القيادة الموزعة تحقيق التوازن والتوافق للعمليات المنوطة بهم مهما كان حجمها، وتسرع في عملية اتخاذ القرار وتخلق بيئة يستطيع الأفراد الذين يعتلون قمتها أن يناموا في الليل وهم مطمئنين إلى أن دورة العمل في أيد أمينة وكفئة. ولا شك في الأنظمة والمقاييس والعمليات التي قدمناها ستساعدك على البقاء في حالة انسجام وتوافق. ومن شان التوازن أن يحشد العناصر الأربعة الرئيسية لمنشأتك وهي: العملاء والاستراتيجية والأفراد والعمليات حول هدف واحد مشترك هو: الجوهر.

وباستطاعتك من خلال التوازن الرأسي والأفقي أن تربط أجزاء كانت مفككة. كما يمكنك بناء مؤسسة ذاتية التوازن وتوزيع القيادة في جميع أرجاء الشركة، فيصبح بإمكانك بلوغ مستويات مذهلة من النمو والربحية بإطلاق قوة جديدة: قوة التوازن. وهي قوة تقاس بالإنسان لا بالحصان. والإنسان ذو طاقات جبارة تفعل الكثير لو استثمرت وكسرت قيودها وقفزت على معوقاتها.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة

مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع

تليفون: **2633897 2 20**

تليفون: **4036657 2 20**

فاكس: **2612521 2 20**

مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5534291** عمان

اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء

الإمارات – إكومان ت: **6263326** أبو ظبي

لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت

الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**

عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط

السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**

ISSN: 110/2357

كشاف العدد 174 - العدد السادس لسنة 2000

العنوان: قوة التوازن
العنوان الفرعي: كيف تحقق الشركات العظيمة نتائج خارقة بالتركيز على «الجوهر»
المؤلف: جورج لابوفيتز وفيكتور روزانسكى
الناشر: أبناء جون ويلى
تاريخ النشر: مايو 1997
عدد الصفحات: 237

الموضوعات:

- التطوير التنظيمي
- تطوير المنظمات
- تكنولوجيا المعلومات
- المنافسة
- التخطيط الاستراتيجي
- تعديل الهيكل الوظيفي

الفهـــــــرس:

- التوازن
  - التوازن الرأسي
  - التوازن الأفقي
- شركة (كى مارت) : توازن بعد خلل
- الجوهر واحد ولا يتكرر
- تشخيص الخلل (حالة اللاتوازن)
- استقصاء تشخيص التوازن
- تحقيق التوازن الرأسي
- بعض الأمراض التي تصيب المؤسسات
- نشر الاستراتيجية
- التخطيط
- النشر
- المراجعة
- تحقيق التوازن الأفقي
- المنظمة ذات التوازن الذاتي
- القيادة الموزعة
- حالة شركة المؤلف

The Power of Alignment
Author(1) : George Labovitz
Author(2) : Victor Rosansky
Publisher: John Wiley & Sons, Inc.
Publishing Date: May 1997
ISBN: 0-471-17790-3
pages: 237

SUBJECTS:

- Organizational Change
- Organization Development
- Information Technology
- Competition
- Strategic Planning
- Structural Adjustment



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»